

Im vollen Lauf gebremst



Die wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Krise zeigen sich auch im Executive Search. Beim virtuellen Round Table mit namhaften Headhuntern wird deutlich: Unternehmen treten bei neuen Suchaufträgen auf die Bremse. Doch es gibt auch Chancen für Kunden und Kandidaten.

VON CHRISTIANE SIEMANN

Status quo

► Am Jahresanfang blickten die Personalberater noch in vertraut volle Auftragsbücher. Der Kandidatenmarkt war eng, weil zahlreiche Akteure die begehrten Topanwärter umwarben, zum Beispiel Spezialisten und Führungskräfte für die Gestaltung des digitalen Wandels.

Mit dem Lockdown wendete sich im März 2020 das Blatt. Galten gestern noch Change-Fähigkeiten in Unternehmen als wichtigste Assets für die digitale Transformation sowie die Personalgewinnung von Spitzenkräften, dreht sich heute alles um reale Vermögenswerte. Vorstände und Geschäftsführungen organisieren das wirtschaftliche Überleben, Personalabteilungen beantragen Kurzarbeitergeld und die bis gestern erfolgsentscheidende Ein-

stellung von passenden Leistungsträgern hat ihre Relevanz für den Moment verloren. Abschlussreife Arbeitsverträge versanden auf den letzten zehn Metern; Personalentscheidungen werden nach hinten verschoben. So erleben es die Search-Experten in der täglichen Praxis.

Gleichzeitig laufen zwar die meisten Suchprojekte weiter, doch neue Beauftragungen bleiben erst einmal aus, erklärt Thomas Holtmann von der Topos Personalberatung. Zwar würden durchaus wieder erste Gespräche mit Mandanten geführt, doch bis zur Mandatserteilung werde es in den meisten Fällen noch ein paar Wochen dauern.

Andere Branchen haben einen Einstellungsstopp ausgesprochen und schieben daher bestehende Suchaufträge in die Zukunft, ergänzt Dirk Aaron Bohl von Deltacon Executive Search. Dass neue Mandate nicht erteilt werden, kann er auch bestätigen – jedoch mit Ausnahmen: Die Identifikation von passenden Führungskräften für die erste und zweite Ebene würde von den meisten Auftraggebern nicht gestoppt.

Ähnliche Erfahrungen macht Michael Kolb von der QRC Group: Im Bereich des medizinischen Personals seien laufende Executive-Projekte nur sehr vereinzelt abgesagt worden. Allerdings versuchten die Kliniken, die notwendige Beratung zu verschieben – vor allem wegen ihrer erhöhten Alarmbereitschaft und der drohenden Überlastung. ■

Info zum Round Table

Für ausgewählte aktuelle Themen holt sich die Personalwirtschaft Experten an einen Tisch, um mit diesen Trends, den Markt und die Bedürfnisse von HR zu diskutieren. Die Expertenrunde fand aufgrund der aktuellen Situation als Videokonferenz statt und wurde von **Erwin Stickling, Herausgeber der Personalwirtschaft**, moderiert. Die Erkenntnisse der Runde lesen Sie hier.





Branchenperspektiven

► **Nicht jede Branche ist gleichermaßen von den Folgen der Pandemie betroffen. Es sind vor allem Unternehmen aus dem Mittelstand, deren Themenpriorisierung sich drastisch verschoben hat, berichtet Dr. Michael Faller von Baumann. Das Rückgrat der deutschen Wirtschaft – der Automobil-, Maschinen- und Anlagenbau sowie die Zulieferer – gerate zweifach unter Druck.** Auf der einen Seite befinden sich diese Branchen seit rund zwölf Monaten in der strukturellen Veränderung zur E-Mobilität und zeitgleich gehen die Exporte in einer ohnehin schwierigen Phase zurück. Zum anderen sind durch die Corona-Krise internationale Lieferketten unterbrochen. In der Folge sind die Unternehmen „zu Double-Sourcing-Strategien gezwungen und die ohnehin schon engen Margen gehen verloren“. Seine Prognose: Mittelfristig zeigen sich die Konsequenzen nicht nur im Spezialisten- sondern auch im Führungskräftebereich. Für die Zeit nach der Krise hält Faller auch Personalabbau für möglich.

Auf diese genannten Wirtschaftsbereiche wirkt die Covid-19-Krise wie „ein Brandbeschleuniger“, schließt sich Dr. Thomas K. Heiden von Heiden Associates Personalberatung an. In den vergangenen Jahren habe man aufgrund starker Umsatzzahlen in Unternehmen noch einen starken Mitarbeiterzuwachs erlebt. „Die Suchmandate, die auf Wachstum setzten, werden wir in den nächsten ein bis zwei Jahren wahrscheinlich kaum sehen.“ Eine andere Entwicklung stellt er bei seinen Start-up-Kunden fest: Ihre Recruiting-Aktivitäten sind vom Cash-Bestand abhängig. Wer gerade erfolgreich eine Finanzierungsrunde abgeschlossen habe, werde den Personalbestand weiter moderat aufbauen, die anderen würden Personal abbauen oder nur Non-Performer austauschen. ■



Festkrallen am Job

► **Nicht nur die Personalentscheider aus der Wirtschaft treten auf die Bremse, auch die Toptalente und Spezialisten überlegen sehr genau, ob sie wechseln sollten – und schieben im Zweifelsfall, der mit der Pandemie eingetreten ist, die Entscheidung hinaus.** Personalberater Carlo Mackrodt von Transearch beobachtet, dass Fachpersonal und mittlere Führungskräfte überwiegend an ihrer jetzigen Position festhalten. Dagegen registriert er bei C-Level-Kandidaten und solchen für die zweite und dritte Führungsebene „ein durchaus strategisches Vorgehen“. Diejenigen, die sich im Unternehmen wohlfühlten, sehen in der bestehenden konjunkturellen Unsicherheit eine Chance zu bleiben und aus der Krise in ihrer Position gestärkt hervorzugehen. Andere seien dagegen offener für eine Veränderung, da sie „Aussichten in einem anderen Umfeld wittern“.

Die Experten des Round Tables



Dirk Aaron Bohl, Managing Director,
DELTA CON Executive Search & Recruiting GmbH



Dr. Michael Faller, Vorstand, Baumann
Unternehmensberatung Beteiligungs-
und Verwaltungs AG



Dr. Thomas K. Heiden, Inhaber,
heiden associates Personalberatung



Barbara Thiell, Director Executive Search,
Kienbaum Consultants International GmbH



Carlo Mackrodt, Managing Partner,
TRANSEARCH International Deutschland GmbH



Michael Kolb, Vorstand,
QRC Group AG



Thomas Holtmann, Mitgesellschafter, Geschäftsführer
München, TOPOS Personalberatung GmbH & Co. KG



Michael Welz, Geschäftsführer,
Passion for People GmbH

Dass die Kandidaten in den oberen Führungsebenen weiterhin gesprächsbereit und offen für neue Herausforderungen sind, stellt auch Personalberaterin Barbara Thiell von Kienbaum Consultants International fest. Zwei zentrale Voraussetzungen für einen Wechsel prüften sie aber sehr genau: Die Aufgabe muss ihnen sowohl neue Chancen als auch Gestaltungsspielraum geben. Bei Fachkräften und Topspezialisten gilt hingegen: Die Jobsicherheit hat mit großem Abstand die oberste Priorität bei prinzipiell wechselbereiten Personen. Unternehmen, die gegenwärtig neue Schlüsselkräfte für sich gewinnen wollen, müssen Kandidaten sehr gute Argumente liefern – auch und vor allem im IT-Bereich. Michael Welz, Passion for People: „Das höhere Sicherheitsbedürfnis und die niedrigere Bereitschaft für einen Jobwechsel verändert das Verhältnis von Angebot und Nachfrage auf dem IT-Arbeitsmarkt.“

Wie können Arbeitgeber dringend benötigte Talente trotz Krise von einem Neustart überzeugen? Indem sie zum Beispiel ihre wirtschaftliche Stärke und Marktposition darstellen. „Unternehmen müssen Topleuten versichern können, dass die zu besetzende Position für ihre Firma unabhängig von Krisen und konjunktu-

rellen Schwankungen in den nächsten zwei bis drei Jahren wichtig ist“, rät Michael Kolb, QRC Group. Die Erfahrung zeige: Nicht zusätzliche Benefits überzeugen, sondern ausschließlich „eine glaubwürdige Darstellung der eigenen Unternehmensplanung bis hin zu Worst-Case-Szenarien“. ■

Hiring nach der Krise

► Die wirtschaftlichen Folgen der Krise können aktuell selbst die erfahrensten Wirtschaftsexperten nicht vorhersagen. Denn durch den Zusammenbruch ganzer Märkte müssen Unternehmen nach dem Lockdown zunächst ihre komplexen Wertschöpfungsnetze reaktivieren. Das wird je nach Wirtschaftszweig unterschiedlich gut gelingen und auch von der Nachfrage aus dem Ausland bestimmt.

Die Headhunter blicken trotzdem nach vorne, weil sie sicher sind, dass neue Personalengpässe entstehen. „In Branchen wie beispielsweise dem Gesundheitssektor, der IT- und Immobilienbranche werden weiterhin Stellen zur Besetzung anstehen“, führt Barbara Thiell an. Und die Beraterin von Kienbaum Consultants International erweitert ihre Prognose: Branchenübergreifend würden Unternehmen aus den Lehren der Pandemie ihre Geschäftsmodelle weiterentwickeln und daher Talente sowie Führungskräfte mit den entsprechenden Kompetenzen benötigen. Außerdem müssten die Manager in der Krise „mehr denn je ihre Managementqualitäten unter Beweis stellen – oder auch nicht. Wir gehen davon aus, dass sich aus der Krise heraus weitere Bedarfe im Topmanagement ergeben werden“.

Dass die ITK-Branche glimpflich durch die Krise kommen wird und danach mit einer raschen Erholung rechnen kann, vermutet Thomas Holtmann von Topos. Gerade jetzt zeigten sich die Versäumnisse der Vergangenheit insbesondere in mittelständischen Unternehmen, die weder mit einem elektronischen Rechnungswesen noch mit der digitalen Personalakte arbeiten. Hinzukomme, dass viele Betriebe gegenwärtig ihre IT umstellen, damit die Mitarbeiter auch vom Homeoffice arbeiten können. IT-Dienstleister, Anbieter von Security-Lösungen, aber auch die Hardwarehersteller arbeiteten am Limit, um kurzfristig Systeme zu installieren. „IT-Spezialisten und Führungskräfte, die den digitalen Wandel in ihren Unternehmen verantworten, stehen weiterhin ganz oben auf den Suchlisten der Unternehmen.“ Entwicklungen wie Smart

Industry, Mobility, New Work, Digitalisierung und andere würden durch Corona nicht gestoppt, sondern noch beschleunigt. Dies verlange neben neuen Managern in den Führungsetagen auch Fachkräfte mit Expertisen in Vernetzung, KI, Big Data und Security, die würden weiter knapp bleiben.

Andere Branchen wie beispielsweise die Pharmaindustrie und der Bereich Medizintechnik bereiten sich auf neue Wertschöpfungsketten vor. Aktuell treten sie zwar auf die Personalbremse, aber die Kunden haben die Zeit nach dem Lockdown schon im Hinterkopf, weiß Personalberater Michael Kolb von der QRC Group. Die politischen Überlegungen, Medikamente und medizinische Produkte verstärkt wieder in Deutschland und Europa fertigen zu wollen, bieten neue Chancen für einige der Unternehmen. Sie überlegten schon jetzt, „wie und mit welchen Mitarbeitern und Führungskräften diese Veränderungen umzusetzen sind“.

Ähnlich strategische Überlegungen gibt es auch in den kriselnden Branchen des Maschinen- und Anlagenbaus sowie der Automobilzulieferung. Das betrifft nicht nur die zukünftige Finanz- und Liquiditätsplanung der Unternehmen, so Michael Faller von Bauermann. Die Kunden würden Lieferketten wieder zurück nach Europa holen oder zumindest europäische Sourcing-Alternativen auf- und ausbauen. Diese Entwicklung wirke sich unmittelbar auf das Geschäft im Executive und Professional Search aus. „Die veränderte Ausrichtung wird sicherlich einen Bedarf nach neuem Personal auslösen.“

Letztlich ist es für Unternehmen aller Branchen eine Frage der Liquidität, ob sie zu Entlassungen gezwungen sein werden. Michael Welz von Passion for People erwartet, dass diejenigen gut durch die Krise kommen werden, die ihre Führungskräfte und Spezialisten lange halten können. „Gewinner“ müssten nicht zwingend Konzerne sein, sondern beispielsweise der öffentliche Dienst und die Gesundheitsbranche. ■





Digital durch die Krise: Chancen und Grenzen

► **Headhunter zählen zu den Early Adopters der digitalen Transformation. Überall da, wo es sinnvoll erscheint, beschreiten sie inzwischen digitale Wege: Matching-Tools und Profil-Scanner in der Search-Phase, Videolösungen in der Kommunikation, web-basierte Diagnostik in der Auswahl und vieles mehr. Doch während noch vor einem halben Jahr heiß diskutiert wurde, wie viel KI-Algorithmen das People Business verträgt, richtet sich momentan der Blick eher auf die Aufrechterhaltung der Kommunikation mit Kunden und Kandidaten. Diese läuft derzeit nahezu komplett über Video- oder Telefonkonferenzen – wie in anderen Wirtschaftsbereichen auch. Und da der Branche dieses Vorgehen vertrauter ist als anderen, fällt eine Umgewöhnungszeit weg.**

Neu ist, dass Pitches von Kunden online realisiert werden, berichtet Dirk Aaron Bohl von Deltacon Executive Search. Diese Entwicklung sei aber eine wertvolle Erfahrung. Kritisch beurteilt er dagegen das Wegfallen der persönlichen Interviews mit Kandidaten. Um das Risiko einer Fehlbesetzung zu minimieren, müssten

sich Auftraggeber daher auf die exzellente Methodenkompetenz und moderne Online-Diagnose-Tools ihrer Berater verlassen können. Mit Blick auf die nächsten Monate sieht er die Branche daher vor allem bei ihren Kernkompetenzen in der Diagnostik gefragt. „Wissenschaftlich abgesicherte Methoden helfen gerade in schwierigen Zeiten, behalten jedoch auch für die Zeit nach der Krise einen eminent hohen Stellenwert.“

Bei Heiden Associates verfolgt man schon lange die Philosophie, skalierbare Prozesse vollständig zu digitalisieren. Das Bewerbermanagement sei zu 100 Prozent digitalisiert, „selbst klassische Prozesse wie das Einholen von Referenzen erfolgen digital mit KI-Unterstützung für eine multilinguale Referenzabgabe“, berichtet Thomas K. Heiden. Bisher habe man in der Vorauswahl Videointerviews geführt und die Top-Fünf-Kandidaten wurden intensiv persönlich betreut. „Daran wird sich zukünftig auch nichts ändern, genauso wie im Beratungsprozess mit dem Auftraggeber nutzen wir alle Medien und das persönliche Gespräch.“ ■



People Business war gestern?

► **Können Video- und Telekommunikation und weitere digitale Tools die alte Kulturtechnik des persönlichen Kennenlernens komplett ersetzen? Werden Briefing, Vorauswahl, Interviews, Feedback-Prozesse, Kandidatenpräsentation und Vertragsverhandlungen statt Auge in Auge in der virtuellen Welt erfolgen? Richtig ist, dass schon länger in den frühen Phasen eines Recruiting-Prozesses ein unmittelbarer Kontakt kaum noch stattfindet. Aber vor allem deshalb, so Michael Faller von Baumann, „weil in zeitkritischen Suchprojekten die Effizienz für beide Seiten im Vordergrund steht“. Für ihn bleibt „Executive Search ein People Business, denn eine Einstellungsentscheidung wird man auch in der Corona-Krise nicht treffen, ohne dass sich die Beteiligten persönlich kennengelernt haben“.**

Was auf den digitalen Wegen verloren geht, sind sensorische Eindrücke vom Kandidaten, argumentiert Carlo Mackrodt von Transearch: „Leadership-Fähigkeiten und -Style oder die individuelle Energie, die ein Kandidat mitbringt, erschließen sich nicht im Videointerview.“ Die rein digitale Kommunikation lasse

daher keine Rückschlüsse zu, ob ein Kandidat wirklich zur Unternehmenskultur passe.

Die meisten Kunden sind zwar grundsätzlich bereit, Kandidaten online kennenzulernen. Dies stoße aber in der finalen Phase an seine Grenzen, stellt Barbara Thiell fest. Die Erfahrung bei Kienbaum Consultants International: Bislang seien nicht viele Unternehmen dazu bereit, eine Person einzustellen, der sie „noch nie persönlich gegenübergesessen haben“.

Durchaus denkbar ist, dass die Ausnahmesituation der Pandemie das bislang bewährte Handeln verändert. Erste Anzeichen sind sichtbar. Mandanten nutzen durchaus auch für Zweit- und sogar für Vertragsgespräche die Videotelefonie, erklärt Michael Kolb von der QRC Group. Seine Erwartung: Nach der Corona-Krise wird das virtuelle Kennenlernen einen deutlichen höheren Stellenwert einnehmen. Auch wenn die Besetzung der obersten Ebene weiterhin persönliche Gespräche und ein persönliches Kennenlernen voraussetze, „werden wir in Zukunft bei ‚techniknahen‘ Führungspositionen auch ‚digitale‘ Vertragsabschlüsse sehen“. ■



Eine Bilderstrecke mit den wichtigsten Zitaten der Round-Table-Teilnehmer finden Sie auf www.personalwirtschaft.de in der Rubrik Recruiting>Personaldienstleister.





Neues Kräfteverhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern

► **Wirtschaftliche Krisen lassen sich bewältigen. Doch wie prägen die pandemiebedingten Einschränkungen und Ängste die Gesellschaft, den Konsumenten und den Arbeitnehmer? Welche Spuren hinterlassen sie bei Arbeitgebern und auf dem Arbeitsmarkt? Und welche Relevanz hat das für Executive Search? Die Expertenrunde hat einen Blick in die Post-Corona-Zeit gewagt.**

Dass sich gesellschaftliche Werte wandeln werden, scheint den einen sicher; andere vermuten einen wenig nachhaltigen Effekt. Einigkeit herrscht dagegen beim Thema Umbau der bisherigen Lieferketten. Zu deutlich zeigten sich aufgrund der „unterbrochenen“ Globalisierung die Engpässe. Um diese für die Zukunft zu beheben, sei je nach Branche ein Personalaufbau notwendig.

Welche Spuren die Corona-Krise auf dem Arbeitsmarkt hinterlässt, ist derzeit noch nicht absehbar. Sehr wahrscheinlich wird die Erfahrung von Insolvenzen und Entlassungen die künftigen Werte von Arbeitnehmern beeinflussen. Diese Auffassung vertritt auch Michael Welz. Der Berater von Passion for People erwartet, dass sich „das Kräfteverhältnis zwischen Kandidaten und Arbeitgebern vermutlich modifiziert“. Nicht ausgeschlossen aus seiner Sicht, dass sich das „manchmal sehr exponierte Anspruchsdenken unterschiedlicher Spezialistenfunktionen“ verändern wird. Ebenso

rechnet er damit, dass sich die Zurückhaltung für Jobwechsel erhöht, weil das Sicherheitsbedürfnis von Arbeitnehmern wächst. Aufgrund der offensichtlichen Schwächen der Globalisierung rechnet er ebenso mit einer neuen Gründermentalität in Richtung regionalerer Ausrichtung. Zudem der aufkommende Wunsch der Gesellschaft nach mehr Autarkie von Entrepreneurs bedient werde.

Auch Baumann-Vorstand Michael Faller prognostiziert, dass in einigen Branchen der sogenannte Kandidatenmarkt der Welt von gestern angehören werde. Da Personalanpassungen und -abbau unausweichlich seien, werde sich in der Folge „eher wieder ein Arbeitgebermarkt“ entwickeln.

Außerdem sorgt die Krise kurzfristig dafür, „dass der eigene Arbeitgeber, der verantwortungsvoll mit seiner Belegschaft umgeht, geschätzt wird und die Loyalität steigt“, nimmt Thomas Holtmann an. Bei der Topos Personalberatung beobachtet man, dass Management und Arbeitnehmer bereit sind, auch finanzielle Zugeständnisse zu machen. Aber kommt nach der Krise auch eine neue Bescheidenheit hinsichtlich der Erwartungen an den Arbeitgeber? „Nein, für die nachfolgende Managementgeneration wird Sinnhaftigkeit, Nachhaltigkeit, Flexibilität von Arbeitszeit- und -ort und die ausgewogene Work-Life-Balance durch die Krise eher noch an Bedeutung gewinnen.“

Dass sich die Werte der Generationen Y und Z und ihre Vorstellungen von einem idealen Arbeitgeber verändern werden, mag auch Personalberater Dirk Aaron Bohl von Deltacon nicht sehen. „Für die Wertvorstellungen der nachwachsenden Generation, die sie an Unternehmen richtet, sind wir persönlich verantwortlich.“ Gleichwohl sei die Krise dafür geeignet, den Fokus auf gemeinsame ideelle Wertesysteme zu richten. „Vertrauen, Verantwortung, Respekt, Integrität, Nachhaltigkeit und Mut, manchmal auch Demut, gewinnen für unsere Executives stark an Bedeutung. Sie müssen die Brücke zwischen den unterschiedlichen Generationen bauen können.“ Vor diesem Hintergrund gewinne Leadership-Kompetenz und Führungsqualität einen noch höheren Stellenwert.

Deutliche Folgen für die Unternehmensstrukturen prognostiziert Carlo Mackrodt von Transearch International: „Die Corona-Krise ist der Nährboden für einen Breakthrough des agileren Arbeitens. Homeoffice und Videoconferencing sind großflächig in der Businesswelt angekommen und akzeptiert.“ Zwar seien dezentrale Strukturen wie etwa agile Teams längst in vielen Organisationen angekommen, doch jetzt müssten Unternehmen diese Veränderungen aktiv gestalten und kommunizieren. ■

Kompakt: Die wichtigsten Erkenntnisse des Round Tables

- **Auftraggeber stoppen in der Mehrzahl die Executive-Projekte nicht.** Suchaufträge nach Spezialisten werden überwiegend in die Zukunft verschoben.
- **Kandidaten in den oberen Führungsebenen sind weiterhin offen für einen Wechsel.** Fachkräfte und Spezialisten verschieben ihre Entscheidungen; für sie hat Jobsicherheit mit großem Abstand Priorität.
- Firmen, die in der Krise Positionen dringend besetzen wollen, müssen **Kandidaten mit einer glaubwürdigen Darstellung der eigenen Unternehmensplanung bis hin zu Worst-Case-Szenarien überzeugen.**
- Die Auswirkungen des Lockdowns treffen die einzelnen Branchen sehr unterschiedlich. **Manche Bereiche werden nach Krise einen stärkeren Aufschwung als andere erleben.**
- **Die meisten Auftraggeber sind grundsätzlich bereit, Kandidaten per Videointerview kennenzulernen.** Für die finale Einstellungsentscheidung ist bislang das persönliche Gespräch unverzichtbar.
- **Nach der Krise wird sich je nach Branche ein Arbeitgebermarkt entwickeln.** Gleichzeitig werden die Neuaufstellung von Lieferketten und der Aufbau der heimischen Produktion zu einem Mehrbedarf an Personal führen.



Anreize für den Jobwechsel setzen

► **Ob in der Krise oder im wirtschaftlichen Aufschwung danach: Spezialisten und Executives für eine neue Aufgabe zu gewinnen, bleibt eine Herausforderung – für Unternehmen, die überzeugen müssen, und für Personalberater, die ihnen mit ihrer Expertise beratend zur Seite stehen.**

Vor der Pandemie legten Kandidaten aus höheren Führungspositionen großen Wert darauf, ein hohes Maß an Gestaltungsmöglichkeiten zu bekommen, weiß Thomas K. Heiden, Heiden Associates. Darüber hinaus überzeugten sie flache Hierarchien, kurze Berichtslinien zum Gesellschafter, Beirat und anderen sowie auch die Option einer Beteiligungsmöglichkeit. „Nach Corona wird sich zeigen, ob diese Kriterien weiterhin hohe Priorität haben oder ob die wirtschaftliche Stabilität des Zielunternehmens stärker in den Vordergrund rückt.“ Bei einem Wechsel beispielsweise eines Senior Managers in ein Start-up werde diese Frage zukünftig stärker thematisiert werden als in der jüngeren Vergangenheit.

Nach wie vor bleibt eine Kernkompetenz der Personalberater stark gefragt: im Vorfeld mit dem Kunden die sogenannte Story zu erarbeiten. „Was sind die Chancen der vakanten Funktion? Wo ist der Mehrwert für die Kandidaten, die wir für diese Position im Auge fassen?“ Und Barbara Thiell von Kienbaum Consultants ergänzt: Menschen auf der ersten Führungsebene wollen etwas bewegen. „Die Möglichkeiten hierzu müssen bereits im Erstkontakt deutlich gemacht werden. Diese Kriterien haben deutlich mehr Gewicht als Gehalt und Incentives.“ Wenn Unternehmen einen echten Veränderungswillen zeigen, Gestaltungsspielraum geben und ein sinnstiftendes Arbeiten ermöglichen, ließen sich sehr gut Kandidaten gewinnen. ■

